



“对于卫陶这种规模大、地域分布范围广、主要从事传统业务的分销型企业来说，无论其人员素质高低，最关键的是只要管理层有着清晰的思路，ERP就一定能够成功！”

北京奥维奥科技有限公司，胡鹏程总经理

概貌

SAP Business One 用户:

北京卫陶之家管理咨询有限公司

简介

北京卫陶之家管理咨询有限公司是一家从事陶瓷、卫浴产品销售的民营企业。经过十多年的发展，由最初进行陶瓷批发业务发展成为今天华北地区最大的陶瓷卫生洁具销售公司，在北京、天津、塘沽、唐山、保定等地区都设有分公司。目前，公司拥有“蒙娜丽莎”、“樵东”、“新南悦”、“法恩莎”、“派拉素”、“理想”、“美亦”等知名品牌的华北地区代理权。从2003年起，公司的发展目标是在五年内组建300家“卫陶之家”连锁建材超市，并成为建材销售行业的龙头。公司寻找能够解决跨地域销售的物流管理解决方案，最终，北京卫陶之家管理咨询有限公司选择实施基于SAP Business One的解决方案。

网址

<http://www.wtjz.com>

主要挑战

- 管理模式的转变
- 跨地区销售的销售管理
- 跨地区收发货的物流管理
- 多种销售模式的管理
- 多维度经营业绩的核算

项目目标

- 为跨地区销售/多种销售模式/多维度核算的贸易型公司提交成熟的业务解决方案

解决方案和服务

SAP Business One

为何选择 SAP 解决方案

- 咨询伙伴AVA能够提供对于管理模式的改进咨询方案
- 以业务流程为导向的管理模式
- 能够解决多维度的管理模式需要
- 能够及时的反映公司业务的经营销售情况
- 轻松实施、使用和制定
- 能够进行采购的计划性管理，节约公司的整体资源

实施亮点

- 建立基于集团统一控制的新的组织结构
- 集团统一控制资金和物流，资源高效利用
- 跨地区的同步实施和数据的处理
- 中心仓配送+区域配送的两层物流配送方案
- 迅速找到以前管理中的死角，并在新的解决方案中解决
- 多种业务模型的梳理和整合
- 良好的价格体系管理
- 20个SAP Business One用户，计划拓展到100个

主要好处

- 组织机构的改变使得公司管理决策层不再臃肿庞大、反应迟缓
- 集中控制使得公司信息快速传递、有效共享、实时分发
- 加强集团总部的计划和控制职能，主要体现在资金控管、物流配送、销售管理等方面
- 保证了物流数据的准确性
- 提高了销售环节的效率，能够第一时间知道库存的各种状态
- 大大的降低了库存，提高了资金的使用效率
- 能够多维度的分析公司的经营情况，及时做出判断
- 凭借突出的灵活性，成为小型业务的完美解决方案
- 能够跨地区使用相同解决方案，减低总拥有成本(TCO)

实施合作伙伴

北京奥维奥科技有限公司

原有环境

金蝶软件 K3

数据库

Microsoft SQL Server 2000 Service Pack 3

硬件

Dell 2800

操作系统

Microsoft Windows 2000

“管理是皮 ERP 是毛”

卫陶之家借助 SAP Business One 实现对大规模传统行业分销型企业的信息化管理

“管理是皮，ERP是毛。皮之不存，毛将焉附？”北京奥维奥科技有限公司胡鹏程总经理这样论述ERP工具和企业管理之间的关系。作为SAP认定的Business One销售和服务合作伙伴，该公司于2005年7月顺利完成了对北京卫陶之家建材超市大型ERP项目的实施并已成功上线，基于SAP Business One的解决方案解决了卫陶之家库存管理清晰化等需求，使其向着基于有效数据统计和分析的高层次科学化运营的目标迈出了重要一步。

公司发展遇瓶颈

北京卫陶之家是一家从事陶瓷、洁具、卫浴产品以及相关建材销售的大型分销企业。经过十多年的发展，已由最初进行陶瓷批发业务逐步发展成为今天华北地区最大的陶瓷卫生洁具销售公司，在北京、天津、塘沽、唐山、保定等地区都设有分公司和直营门店。卫陶之家拥有“蒙娜丽莎”、“法恩莎”、“派拉素”、“理想”、“美亦”等众多知名品牌的华北地区代理权，曾代理经营超过18个品牌的产品。从2003年起，公司的发展目标是在五年内组建300家“卫陶之家”连锁建材超市，成为建材销售行业真正意义上的龙头老大。随着业务的快速发展，公司面临着建材产品的竞争越来越激烈、毛利率趋向于走低的市场大环境，因此卫陶希望能够控制住并减少中间流通环节的成本，逐步把公司做成一个连锁加盟形式的咨询公司。

但是，卫陶之家存在着库存管理相当复杂等特点，能否进行有效的库存管理并解决分销企业的资金统筹运用问题，成为卫陶之家发展壮大的瓶颈。卫陶目前的经销渠道包括自营门店、加盟门店与下级代理商三种形式，组织机构相对复杂，地域分布范围较广，存在着跨地区销



售、多种模式销售和多维度经营业绩核算等特点，需要按不同品牌、地域和门店分别计算各自的销量、成本、库存等数据，以便于公司管理层准确预测下一步的经营导向。而陶瓷产品也存在着大花色、小花色的特点和批次的概念，且每搬运一次就会产生一次损耗。这一切使得卫陶经营的产品品种越丰富、批次越多，其管理难度也就越大。所以，卫陶需要的是一套能够让公司各部门、各分公司及门店都能统一共享的企业信息管理系统，增强总部对各分销渠道库存占用情况的控制力度，并使得门店订单和物流配送等整个业务流程被脉络清晰、数据详尽地管理起来。

慎重选型手牵手

虽然卫陶此前曾应用过国内的管理软件，但并不成功，这些大多以财务管理为核心的软件基本上只能解决后期简单的财务核算问题，而对前期的物流过程管理则显得捉襟见肘，不能实时地控制住业务，缺乏对物流、资金流及驾于其上的信息流的统一有机管理，无法清晰地管控公司的整个运营过程。所以这次选型ERP，卫陶公司王总进行了较多较细致的考察工作，考虑过国内软件、国外软件和定制开发软件，并考察了北京、上海的多家ERP代理商，最终选择了基于SAP Business One的解决方案，并选定由北京奥维奥(AVA)科技有限公司负责实施。卫陶公司选型ERP软件的标准无非三个：该软件的功能是否和公司情况相匹配，能否符合公司复杂的业务状况；实施方能否提供有建设性的管理咨询建议；报价是否合理。北京奥维奥在这次卫陶

之家的ERP选型过程中进行了大量的售前咨询工作，阐述了很多的管理概念，卫陶之家即是看中了奥维奥所能提供的管理咨询方面增值服务的能力。

北京奥维奥为卫陶之家进行了全面的企业运营与管理模型的诊断和咨询工作，分析出卫陶今后赢利所必须把握的两个关键点：物流管理能力和人力资源管理与调配能力，前者解决的是管“物”的问题，后者则是解决管“人”的问题。其后，按照调研、归划并确定业务流程、调整组织结构、建立新的数据模型、配置测试、员工培训的顺序进行了基于SAP Business One的ERP项目实施。其中最核心的工作表现在奥维奥帮助卫陶梳理业务流程，然后在流程确定的情况下调整其组织机构，这使得卫陶之家从原来的分散式经营转变为集中式管理，公司结构从自上而下的管理模式转变为矩阵式结构。

而任何一个ERP项目的实施都不是一件轻松的事，更何况卫陶之家这样一个业务复杂的传统分销型企业。奥维奥在卫陶基于SAP Business One的ERP项目实施过程中遇到了地域分布广、员工素质相对不高和实施工作牵扯人力众多的困难，为了在有限的时间内将项目实施成功，奥维奥采取了“放射效应”疗法，首先重点培养了卫陶一位相当有业务能力的副总经理作为项目组核心领导，其它成员则来自各区域和门店的财务、物流等各环节，他们对区域的情况相对熟悉，工作能力强且容易接受新思想。通过加强对项目组成员的培训和思想转变，由其去带动各区域和门店的项目实施工作进展，由此即采取以点带面的方法将基于SAP Business One的ERP项目实施工作顺利开展了下

去。即便如此，整个项目也历时近半年，自2005年3月起至7月止，并在上线后还进行了一段时期的持续改进工作，以巩固和深化实施成果。“ERP是渐进性的”，奥维奥公司总经理胡鹏程认为。

管理功能获提升

现在，随着SAP Business One在卫陶的深入运行，卫陶之家获得了以下明显的管理功能提升：

1. 实现库存管理的清晰化：

公司管理层和各部门现可以通过基于SAP Business One解决方案的统一平台，清晰地了解到货物的实时库存情况，从而轻松进行门店下单、预约占货、配送和管理统筹等工作。

2. 建立了以价格体系为核心的销售模式：

在标准销售价格体系的基础上设置了区域特殊价、特殊经销商供货价、超市零售价、定期产品促销价和淘汰产品销售价等，真正实现了由卫陶总部销售策划人员，通过对价格体系的管控来有效控制分公司的各种销售行为。

3. 实现多维度业务核算的需求：

能够按品牌、门店和区域分别使用SAP Business One的报表功能，使

管理层能从不同角度获知公司的经营业绩，从而采取手段进行调整（卫陶公司经营的品牌由原来的18个减少到现在的不到10个，减少了实际并不盈利的品牌）。

4. 管理人员的观念和职能发生了转变：

通过透明的管理流程，使问题在前端就能被发现并杜绝，内部协调的管理工作较多地由IT信息系统来承担，管理人员的职能全面转向业务发展。

5. 公司决策和管理走向科学化：

建立在有效数据的统计和分析上，卫陶实现了从粗放式经营到精细化管理的转变。

“对于卫陶这种规模大、地域分布范围广、主要从事传统业务的分销型企业来说，无论其人员素质高低，最关键的是只要管理层有着清晰的思路，ERP就一定能够成功！”北京奥维奥科技有限公司胡鹏程总经理这样评价卫陶项目成功实施的关键，“管理是皮，ERP是毛；皮之不存，毛将焉附？它们是典型的内容和形式的关系，ERP是实现有效管理的工具，其作用在于将管理的精髓展现出来。只要管理层的想法够清晰，就可以借助ERP这一工具带动企业的管理变革。”

www.sap.com/china/contactsap

SAP 北京 北京朝阳区建国路79号华贸中心2号楼12层 (100025) TEL: +86(10)65898888 FAX: +86(10)65898999
SAP 上海 上海市南京西路388号仙乐斯广场31层 (200003) TEL: +86(21)33024898 FAX: +86(21)63345758
SAP 广州 广州市天河北路233号中信广场6402-03室 (510613) TEL: +86(20)38770148 FAX: +86(20)87521589
SAP 大连 大连市软件园东路5号604室 (116023) TEL: +86(411)84836868 FAX: +86(411)84766380/90
SAP 成都 成都市高新区天府大道天府软件园B6座3层 (610041) TEL: +86(28)85309088 FAX: +86(28)85309066
SAP 香港 香港太古城太古湾道12号太古城中心第四期11字楼1111-1114室 TEL: (+852)25391800 FAX: (+852)25391818

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

